

## 会長メッセージ

# 持続的な価値創造を支える、 グループガバナンスの進化

代表取締役会長

水島 正幸



### 新たな経営体制と私の責務

今、私たちの生きる世の中全体が、「100年に1度」と言われる大きな変革期を迎えています。AIをはじめとするテクノロジーの劇的な進化、そして生活者の価値観の急速な多様化は、あらゆる産業の構造を根底から変えつつあります。この不可避で巨大な変化の波は、博報堂DYグループが事業を展開する広告業界にも例外なく押し寄せています。

この大きな変化に直面する私たちに求められているのは、「広告会社グループ」という従来の枠組みからのフルモデル

チェンジです。創業以来の「生活者発想」という価値観を基盤としながら、コンサルティングやテクノロジーなど「6つの事業領域」へと事業を大胆に拡張し、「クリエイティビティ・プラットフォーム」への進化を強く目指しています。

大規模かつ多様化したグループを力強くリードしていくため、私たちは経営戦略とともに、グループ経営体制も刷新・強化しました。持株会社（ガバナンス）と中核事業会社（事業推進）で経営トップの役割を明確に分離し、純粋持株会社である当社がグループガバナンスを主導する役割を明確にしました。

新体制では、当社の社長に西山が、そして中核事業会社である「博報堂」の社長に名倉が就任しました。私は、持株会社の代表取締役会長CEOとして、両社の新たなマネジメント体制を大所高所からサポートしていきます。

激しい変化の時代だからこそ、新体制を俯瞰し、中長期的な視点から企業価値向上に資する取り組みを推進することが、私の最も重要な責務であると認識しています。

## 会長メッセージ

### 新経営体制における役割

#### ①ガバナンスと事業推進機能の分離・強化

今回の経営体制刷新のコアは、ガバナンス機能と事業推進機能の分離・強化にあります。

持株会社である博報堂DYホールディングスは、グループ全体の価値創造に向けた活動と、各事業会社の活動に対する適切な監督をより高度に発揮します。一方、中核事業会社の博報堂はメディア事業会社を統合したことで、より高度で機動的な価値提案ができる体制となりました。これにより複雑化する得意先の事業課題に的確に対処し、競争優位なポジション形成に取り組んでまいります。

持株会社と傘下の国内外の事業会社それぞれの専門性向上こそが、グループの企業価値を最大化する道筋であると確信しています。

#### ②持続的な成長を支える取締役会の機能向上

新体制の狙いを最大限に発揮するためには、ガバナンスの中核である持株会社の取締役会が、いっそう高い実効性をもって機能することが不可欠です。

取締役会における最大のテーマは、グループの多角化が進む中で「強固なガバナンス」と「迅速な意思決定」をいかにして両立させるかです。この点については、社外取締役や社外監査役からも建設的なご意見をいただいております、取締役会の

多様性の向上も含めたグループガバナンスの進化を継続していく決意です。私たちは、外部環境の変化や社会からの要請に応える形で、取締役会の機能向上（実効性の向上）に継続的に取り組んでいくことをお約束します。

#### ③ステークホルダーの皆様から信頼される企業グループであり続ける

博報堂DYグループの活動は、「生活者発想」を原動力としています。つまり、それは生活者を起点とした「クリエイティビティ」であり、生活者、クライアント、従業員、メディアなど、あらゆるステークホルダーとの関係の中で価値を創造し、社会に貢献していくための基盤です。

私たちは、すべてのステークホルダーの皆様から信頼される企業グループであり続けるべく、誠実な企業活動を徹底します。

とりわけ、株主・投資家の皆様は、私たちの中長期的な成長を支える重要なステークホルダーです。持株会社の会長として、私は、経営陣や取締役会での議論を経て定めたグループの成長戦略やガバナンス体制の健全性について、高い解像度をもって資本市場に伝え、皆様との建設的な対話を重視してまいります。この対話を通じて、皆様からのご期待に応え、中長期的な企業価値向上を揺るぎないものとするのが、私の使命です。

#### ④コンプライアンス体制強化への決意

コンプライアンスは、事業継続の前提であり、企業経営における最も重要なテーマです。私たちは、過去の不祥事を二度と起こさないという揺るぎない決意のもと、再発防止策の徹底とグループ全体のコンプライアンス体制の強化を推し進めています。

当社のCCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）多田のもと、社員一人ひとりの意識改革とインテグリティの確立に向けた取り組みを博報堂DYグループ全体に展開しています。

詳細は後段のCCOメッセージに譲りますが、一例を取り上げますと、博報堂グループにおいて発生した事案の再発防止徹底とコンプライアンス推進のPDCA強化のため、博報堂内に同社代表取締役社長を委員長とする「ビジネス意識・行動改革委員会」を設置しました。同委員会は当社の代表取締役社長が委員長を務め、各グループ会社の代表取締役社長CCOを委員とする「グループコンプライアンス委員会」と密接に連携し、グループ全体のコンプライアンス推進の中核として機能しています。

取締役会としても、この取り組みを継続的に監督し、風通しの良い企業風土の醸成と内部通報制度などの実効性向上に努めます。

私たちは、高い倫理観に基づく企業文化を醸成し、すべてのステークホルダーから信頼される企業グループを目指して、全力を尽くしてまいります。

詳細 ▶ P.74-82 コーポレート・ガバナンス  
P.84 CCOメッセージ